



TITLE:

# カンパニー制と持株会社解禁論

AUTHOR(S):

下谷, 政弘

---

CITATION:

下谷, 政弘. カンパニー制と持株会社解禁論. 経済論叢 1995, 156(2-3): 1-26

ISSUE DATE:

1995-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/45000>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 156 卷 第 2・3 号

---

カンパニー制と持株会社解禁論……………	下 谷 政 弘	1
アパッティの有効需要論（2）……………	小 島 專 孝	27
欧州における航空自由化と航空政策の自律性…	戸 崎 肇	66
中国直接投資(FDI)導入における傾斜政策……	洪 詩 鴻	86
神戸市都市経営の一考察（2）……………	池 田 清	102
アメリカ年金会計にみる 完全未履行契約の認識……………	佐 野 哲 哉	115

---

平成 7 年 8・9 月

京 都 大 学 經 済 學 會

## カンパニー制と持株会社解禁論

下 谷 政 弘

### I 問 題

政府は1995年3月末にまとめた「規制緩和推進5カ年計画」において、これまで独占禁止法第9条で設立を禁止してきた持株会社について再検討する方針を固めた。公正取引委員会を中心とする側からの一貫した解禁慎重論に対して、通産省（産業政策局）は企業法制研究会報告書として「純粋持株会社規制及び大規模会社の株式保有規制の見直しの提言」<sup>1)</sup>を提出し、争点にはわかに明確なものとなりつつある。

他方、いくつかの企業は近年、いわゆる「カンパニー制」を相次いで導入しつつある。カンパニー制とは、社内分社制あるいは社内資本金制とも呼ばれる企業組織の分権化の新しい手法である。日本企業はこれまでも旺盛なスピノフ（分社設立）とグループ展開によって、重層的で肥大化した本体の組織をスリム化することに努めてきた。カンパニー制はさらに進んで、本体の経営組織を「コーポレート」と「カンパニー（社内分社）」とに分離しようとするものである。

これら純粋持株会社解禁論と大企業のカンパニー制導入の動きとは、必ずしも意図的につながるものではない。しかし、一面では密接な関連性をもちながら動いているようにも思われる。以下、両者の内容を追ってみよう。

1) 通産省産業政策局「企業法制研究会報告書——純粋持株会社規制及び大規模会社の株式保有規制の見直しの提言——」1995年2月。なお、同報告書は同編「企業組織の新潮流——急がれる持株会社規制の見直し——」通商産業調査会、1995、として刊行された。

## II 企業組織の分権化と「企業の境界」

企業組織のこれまでの歴史的推移を概観すれば、一般的にはそれは集権的組織の基礎において、どの程度あるいはどのような形で分権の度合を容認するのか、ということになろう。企業組織の集権と分権とはけっして両極的に対立する概念ではない。基本的に企業とは集権的組織である。その枠内においてのみ企業はこれまで様々な分権化への試みを繰り返してきたと言うべきである。企業が分権化への試みを余儀なくされるのには、種々の理由がある。技術や市場の変化ということが基本的要因として横たわる。その中で、企業は組織の肥大化・重層化にともなう非効率を回避しなければならない。あるいは、責任経営の単位を小さくし、責任の所在の明確化、あるいは意思決定の迅速化を図ることなども重要な課題である。いずれにせよ、企業はこれまで経営環境の変化に対応して、それぞれの分権化の手法を作り出してきたのである。最近、話題となっている「カンパニー制」というのも、その一種である。

企業組織の分権化の手法としてよく知られたものには、「事業部制」がある。これはいわば企業内に分権的単位をつくる企業内分権化と言えよう。また、「分社制」がある。企業内の事業単位を本体からスピンオフして子会社などの別会社とする手法である。日本ではとくにこの分社制が盛んであり、今日の日本の大企業が傘下に数多くの子会社を擁して、いわゆる「企業グループ」として存在するようになっていることはよく知られている<sup>2)</sup>。「カンパニー制」というのは、これら社内での事業部制と社外への分社制のいわば中間的な存在とも言え、すなわち社内に留めおかれた分社、いわゆる「社内分社制」とも呼ばれている。

「カンパニー制」の具体的内容については後に見ることにして、ここでは以上の社内・社外という区分の内容と絡めて、「企業の境界」ということについ

2) 「企業グループ」の具体的内容については、下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993。

て少しふれておこう。

「企業の境界」はどのようにして決まるのか、というのは R. Coase 以来の命題である<sup>3)</sup>。なぜ、市場に「企業」という組織が生じてくるのか、またそのサイズはどのようにして決まるのか、という彼の問題提起は、経済学の中に企業理論という分野を作り出すことに貢献してきた。しかし、今日、「企業の境界」の問題は、個々の企業ごとの境界というより、むしろ、個々の企業を越えて作られる企業間関係（企業の集団や系列）の枠組みにおいてこそ、より興味深い論点となってきている。すなわち、法的な意味における境界でなく、いわば経済的な意味における境界である。日本経済の一つの重要な特徴として、こうした企業間関係のあり方と「企業の境界」の問題の双方が密接に関連し合っていることを指摘することができる。たとえば、大企業は一つの株式会社としての明瞭な境界をもっている。しかし、同時にまた、大企業はその傘下に多数の関係会社（子会社・関連会社）を擁している。しかも、それら関係会社の多くは、本体の内部単位をスピノフして生まれたものである。「日本の大企業においては、子会社の設立は既存の企業を取得するというよりは、自社の経営者をハイブ・オフ (hive-off) し、そしてこれまでに内部化された機能または新しい活動を新企業という形で組織化する場合が多い」<sup>4)</sup>。言い換えれば、積極的な分社化により自らを準分解 quasi-disintegration することによって、あるいは、内部単位を準外部化 quasi-externalization することによって、グループ化してきたのである。大企業は多くの関係会社を生み出し、それらとともに全体として一つの有機的な事業統合体を作り出してきたのであり、ここに新たに、有機的な事業統合体としての「企業グループ」という「境界」を作り出してきたのである。

他方でまた、日本の大企業（企業グループ）には、さらにその外部に多くの

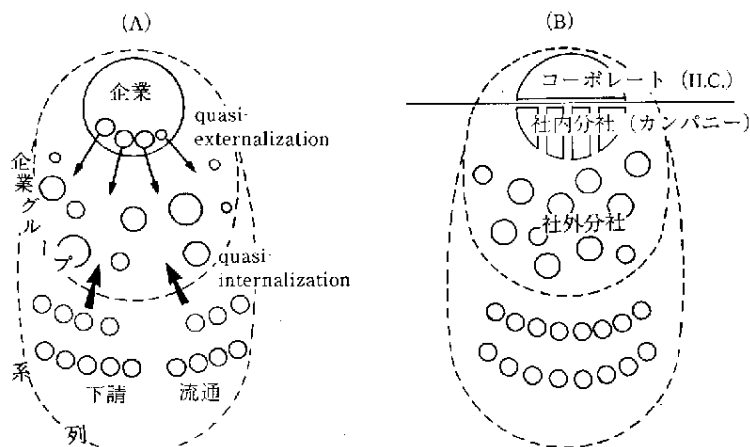
3) R. Coase, 'The Nature of the Firm' *Economica*, n. s., 1937. 宮沢健 他訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992、に所収。

4) 青木昌彦「擬似ツリー構造をつづる革新的適応」『季刊現代経済』58, 1984, 62頁。

下請企業（下請系列）を擁しているものがある。あるいは、強固な販売チャネル（販売系列）をもっている場合がある。これらの下請系列や販売系列を作り上げている諸単位は、多くの場合、もともと大企業にとっては外部に存在していた企業であった。しかし、周知のように、大企業はそれらをあたかも内部の単位であるかのように実質的に抱摂し事業活動を展開している。つまり、それらの外部単位を準内部化 quasi-internalization することによって、新たな経済的「境界」を作り出しているのである。

このように、日本の大企業は、一方では自らの内部単位をスピノフすることによってそれらを準外部化し、また他方では既存の外部単位を実質的に抱摂してそれらを準内部化し、それぞれに新たな境界を作り出している。つまり、図1(A)に示したように、日本の大企業は「企業」「企業グループ」「企業系列」という、いわば3通りの境界をもっていることになる。こうした重層的で、一種の曖昧な「企業の境界」 permeable boundaries<sup>5)</sup> が日本経済の柔軟なシステムの根源にあることは重要である。

図1 企業の「境界」



5) M. Fruin, "The Japanese Enterprise System" Oxford University Press, 1992.. もっとも、ノ

そして、この3通りの「企業の境界」に加えて、カンパニー制とはさらにもう1つの「境界」を、すなわち、企業の中に企業を作り出そうという動きであると捉えることができる。

### III カンパニー制の内容

カンパニー制とは、大企業そのものの内部に新たな「境界」をもつ企業（社内分社）を設立しようとする試みであると言えよう。カンパニー制は、分社を企業内部にとどめおく点で通常の分社制とは異なる。また、同じ企業内組織とはいえ、分社という形態をとる点で事業部制とも異なる。一概にカンパニー制と言っても内容は様々ではない。企業によって、社内資本金制やアソシエティド・カンパニー制、あるいはグループ制、部門別事業会社制など、さまざまな名称で呼ばれている<sup>6)</sup>。

いわゆるカンパニー制は、1994年4月にソニーが導入して以降、大いに世間の耳目を集めはじめた。今日では少なくとも20社近くの企業が取り入れるようになっており、今後もさらに増大していく傾向にある。このカンパニー制という方式は、しかしながら、かつて「本部制」という名前で松下電器産業によって採用されたことがある<sup>7)</sup>。1984年秋、松下は同社内の多数の事業部を4つの「本部」——テレビ本部・ビデオ本部・音響本部・電化本部——に集約し、それら社内の「本部」を実質的には分社扱いに、すなわち、「別法人とはしない

Fruiin の場合、それは focal factory—firm—interfirm network という3層の境界として描かれている。

6) 管理会計の側面からのカンパニー制の分析については、『企業会計』Vol. 47, No. 2, 1995年、所収の西澤脩「カンパニー制による社内分社会計」、田宮治雄「社内資本金制度の特徴と問題点」、木村幾也「カンパニー制を基礎とした連結経営管理」など。また、「分社の時代、進む権限委譲」(上下)『日本経済新聞』1994年3月4、5日、「会社改造、導入進むカンパニー制」『日本経済新聞』1994年8月5日、など。

7) 詳しくは、下谷政弘「事業部制と分社制—松下電器産業のケース—」坂本和一・下谷編『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社、1987。なお、内部資本金制度の採用に限って言えば、そもそも松下では各事業部がその単位となっていた。松下の事業部制を「社内会社制の原点」と捉える西澤脩『社内会社の作り方・活かし方』中央経済社、1989、あるいは、松下の内部資本金・社内金利・本部費配賦制度を分析した門田安弘『振替価格と利益配分の基礎』同文館、1989、また、樋野正二『松下経理大学の本』実業之日本社、1982、などがある。

が、一つの独立経営体として分社・関係会社と同等の扱い」をすることになった。たとえば、各「本部」はそれぞれ、内部資本金および経営ボードをもち、手形発行権を有し、また各「本部長は傘下の事業部のヒトもカネも動かす権限」をもつ「社長」に擬制されたのである。しかし、この先駆的な試みは1994年2月に廃止された。以下では、現在のいくつかの具体的ケースを見ることにしよう。

#### (1) ソニーのケース

「巨大な企業が経営の適正なサイズを志向し始めた。その象徴的なケースが、ソニーが〔1994年〕4月より導入した社内分社制」<sup>8)</sup>、すなわちカンパニー制である。図2に示したように、同社はそれまでの19事業本部、8営業本部を改組し、3つのグループカンパニーと5つのディビジョンカンパニーを新設した。グループカンパニーとは「一定以上の売上規模を有し、かつ事業基盤が確立している事業ユニット」であり、また、ディビジョンカンパニーとは「売上は小さくても、今後の成長が期待できる事業ユニット」である。この組織改革は、(1)中核事業の強化および新規事業の育成、(2)マーケット対応型組織の導入、(3)環境変化に迅速に対応するための事業責任明確化と権限委譲、(4)階層の少ないシンプルな組織、(5)企業家精神の高揚、などを目的としたものであった<sup>9)</sup>。

同社によれば、いわゆる「カンパニー」とは、本体内部でそれぞれ「担当するビジネス領域に関して、開発から製造・販売までのすべての責任と権限を有する自立・自律した大括りな組織体」<sup>10)</sup>のことである。つまり、各カンパニーはソニー本体の中に設けられた社内分社である。各カンパニーの責任者には本体の副社長・専務・取締役などが任じられ、それぞれの事業責任と運営の自主

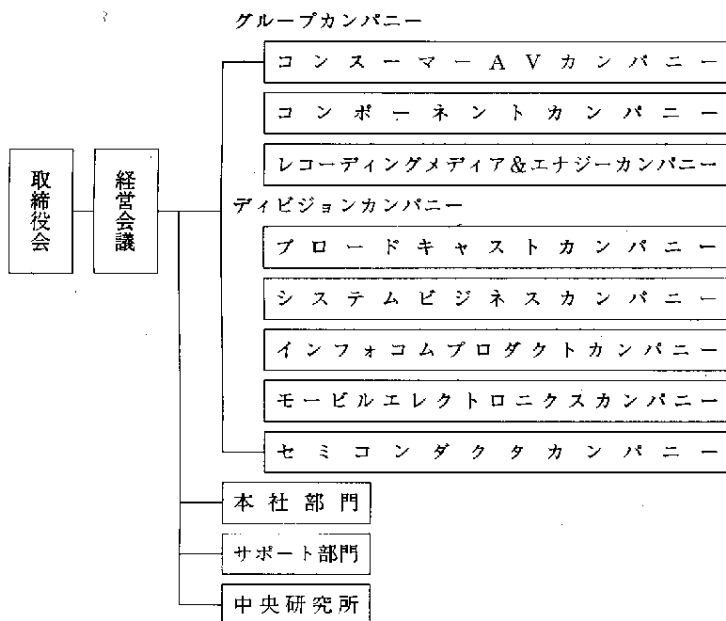
8) 「人企業も自立・水平型へ」『日経ビジネス』1994年5月30日、16頁。〔 〕内は引用者、以下同様。

9) 以上は、ソニー「経営機構の革新について——事業本部制からカンパニー制へ——」1994年1月、による。なお、以下の叙述において、出典を示したもの以外は筆者のインタビューによる。その他の各社のケースについても同様。

10) 大賀典雄「〈カンパニー制〉をめざすもの」『経営者』1994年9月、24頁。



図2 ソニーの組織



性・自律性を明確にするため「プレジデント」と名付けられた。各カンパニー内の意思決定機関としてはカンパニー経営会議が設けられ、プレジデントの他にオフィサーと呼ばれる複数のバイスプレジデントが参加する。年に2回のカンパニーごとの目標設定もカンパニー経営会議で行われる。また、各カンパニー内の組織は、プレジデントのもとに最大でも部門・部・課の3層しかなく、この点でこれまでの事業(本)部制と比較してシンプルかつフラットなものとなっている。しかも、それが従来の事業(本)部制とさらに異なるのは、一定規模内の投資決済権・カンパニー内部の人事権などの他に、P/L責任だけでなくB/S責任までもプレジデントが有するようになったことである。たとえば、プレジデント決済額は1回5億円から10億円に倍増され、また、各カンパニーはそれぞれ擬制的に設定された資本金をもつことになったのである(各資本金

額は非公開)。

この改組の結果、本社部門・サポート部門を含むソニー株式会社全体で、従来約580あった部以上の組織が約450に集約された。しかも、さらに重要なことは、こうした8「カンパニー」の誕生により、本社内部の本体部分(本社部門・サポート部門)が新たに「コーポレート」として浮かび上がり、独自の役割を担うことになったことである。つまり、ソニー株式会社(本体=コーポレート)の社長は、各カンパニーに対して擬制的に資本金を割り振ることによって「各カンパニーのいわば〈株主〉の視点に立」<sup>11)</sup>つこととなり、各カンパニーに対する調整と監視の機能を果たすことになったのである。コーポレート・レベルで行われるプレジデント会は、8つのカンパニーのプレジデントが集合して月1回開催され、情報交換やカンパニーを越えた交流がなされるという。

さて、ソニー株式会社は現在、901の子会社と49の関連会社を擁している。いわゆる「ソニーグループ」である。そこで、なぜこれら8カンパニーもまた法律上・登記上も別会社に、すなわち分社にしなかったのか、という疑問が生じる。それについては、同社は「現在の日本では連結納税制度および持株会社の設立が認められておらず、各カンパニーを法律上の独立法人とする〈分社化〉のメリットが享受できない」<sup>12)</sup>からだと言っている。また、同社は「ソニーはあくまで一つの会社であり」、コーポレートの共通部門の利用、給与・人事・福祉の統一の重要性、などを挙げている<sup>13)</sup>。つまり、分社化では遠心力が働いてしまうため、社内分社という方式で権限委譲を実現しながら、他方で「ソニーは一つ」のアイデンティティを追求するという、「二兎を追う作戦」をとっていると説明する。

11) 同前。また、「各カンパニーには……毎年株主総会を開くつもりで経営にあたってもらう。社長は各カンパニーの株主の立場で経営をチェックする」。「うちの戦略、社内の分社化」『朝日新聞』1994年4月20日。

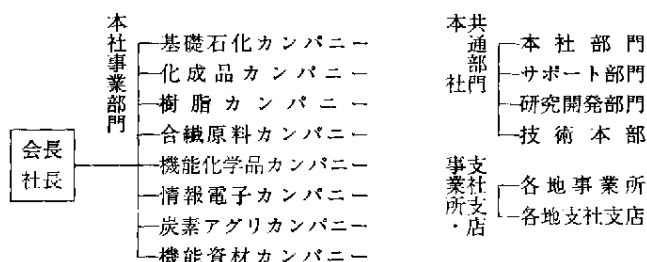
12) 以上、前掲「経営者」、25頁。また、「SONYの4文字が我が社の最大の財産であり、8つのカンパニーもSONYの統一されたブランドの威光を利用しています。仮に持株会社方式にした時、現在のブランドイメージをそのまま残せるかという非常に心配なわけです」。大賀典雄「ハードとソフトは表裏一体、SONYブランドこそ資産」『日経ビジネス』1995年4月24日、35頁。

## (2) 三菱化学のケース

三菱化成と三菱油化は1994年10月に合併し、日本最大の総合化学会社たる三菱化学が誕生した。合併と同時に同社はカンパニー制を採用した。すなわち、図3に示したように、両社の合併にともなう重複部門を調整しながら、9つのカンパニーが設置された。同図上方の4カンパニーはそれぞれマスキカル部門で、いわば川上型の成熟分野であるのに対して、下方の5カンパニーは先端的なファイン分野であり、川下型の成長商品を多く生みだしている。各カンパニーの売上高は最小の機能資材カンパニーの400億円から最大の樹脂カンパニーの2500億円までさまざまである。各カンパニーの責任者たるプレジデントには本体の常務クラスが就き、化成出身が6人、油化出身が3人、「社長・会長の下に直接、プレジデントが横一線に並ぶ形態となる」<sup>13)</sup>。各カンパニーの意思決定はそれぞれのカンパニー経営会議で行われる。

このように合併後の新会社では、「各カンパニーがより社内分社に近い形で運営されるとともに、各々の推進事業の特性に応じた経営を行う」<sup>14)</sup>ことになったのである。ただし、社内資本金制度はまだ導入されていない。また、プレジデントによる投資決済額は現在3億円までとされ、それ以上は会長・社長の決済となる。

図3 三菱化学の組織



13) 「カンパニー制で権限を大幅委譲」『日本経済新聞』1994年7月19日。

14) 三菱化学、内部資料。および、「人三菱化学合併で始まる本格リストラ」『週刊東洋経済』1994年10月8日。

今回のカンパニー制導入により、同社のカンパニーごとの自立性は高まることとなった。しかし、カンパニー制の導入の結果、同社には、1)会長・社長—コーポレートスタッフ、2)会長・社長—各カンパニー、3)各カンパニー—現業部門（事業所・支社支店・研究所）という、いわば組織上の新たな「メッシュ状況」が生じたのであり、それはまだ解決されているわけではない。かつて三菱化成の側では合併前からマネジメント・システムの再検討が開始されていた。そこでは、1)会長・社長から各カンパニーのプレジデントへどの程度の権限委譲を行うか、2)コーポレート・レベルの意思決定機構の実質化と簡素化をどのように行うか、3)カンパニーの管理運営の自立性と共通部門機能との関連をどのように設定するのか、が論じられてきたのである。すなわち、各カンパニーの自立性をコーポレートスタッフとどのように関連させながら確保するのか、というコーポレート—カンパニー間の調整という課題であった。同社のカンパニー制はまだ完成途中にあり、それは今後の問題である。

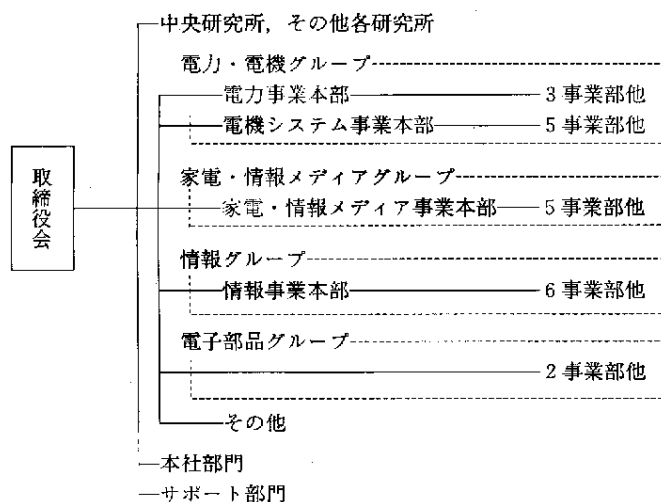
### (3) 日立製作所のケース

日立製作所が1995年2月から導入した新制度は、同社では「グループ制」と呼ばれている。導入の背景は、同社の「新しい市場への展開力の弱さ、新商品を立ち上げるスピードの遅さ」にあり、「組織のあり方、経営のやり方を変えていかなければ、日立の将来は描けない」という危機感にあった<sup>15)</sup>。同社によれば、グループ制とは「事業(本)部・工場、研究開発部門・営業部門が一つのグループを形成し、自己完結的に事業運営を行なう」<sup>16)</sup>ものであり、図4に示したように、これまでの幅広い事業領域は4つのグループに集約され、各グループは社内に置かれた自己完結的な事業単位という形をとっている。各グ

15) 「日立製作所・巨艦分割の全貌」『週刊ダイヤモンド』1995年5月27日、81-82頁。また、「毎年、売上高のほぼ10%、4千億円前後という日立の研究開発投資は東芝を約千億円上回り、日本最大規模。だが……日立の事業を個別に見ていくと、業界1位は極めて少ない」。「巨艦・日立も〈カンパニー制〉」『日本経済新聞』1994年8月3日。また、「日立、事業別4分社化へ」『日経ビジネス』1994年8月8・15日、33頁。

16)、17) 日立製作所、内部資料。

図4 日立製作所の組織



グループはそれぞれ、事業(本)部・国内営業本部・国際営業本部の各機能組織からなる。また、事業(本)部には、研究所から関係する人員を移し、開発本部(または開発センター)が設けられた。しかし、同社の場合、基本方針として「正式職制としての事業グループは設置しない」<sup>17)</sup>とされるように、グループ制はまだ未完成のままである。

同社ではこれまでも収益の管理は工場プロフィットセンター制や事業部制によって行われてきた。今回の改革では、さらに、事業部門からの独立性が強かった研究開発部門および営業部門の人員を関係する各事業部へと移し替え、開発・営業機能との一体化による自己完結的な組織を作りだそうとするものと言える。とくに4300人が働く研究開発部門(「社長直轄の聖域」)からはその3分の1が関連する各グループへ移され、事業の第一線に近付けられた。この再編は「研究開発部門は社長直属だった日立にとって、創業以来初めてのことで」<sup>18)</sup>あったといわれる。また、営業本部からも3000人の営業マンが4事業グ

18) 「うちの戦略・日立製作所」『朝日新聞』1995年3月1日。

グループに異動した。こうして、今回の改革により、各グループは開発・製造・販売を揃えた自己完結的な組織体として「あたかも独立会社のような機能を持つ」<sup>19)</sup>こととなり、市場へより接近して、意思決定の迅速化を図ろうとしたのである。

グループの設置によって、必然的に本社機能は「コーポレート」として明確化された。コーポレートはさらに管理部門とサポート部門とに分けられ、前者はコーポレートスタッフとして管理業務を行い、また後者は事業ラインの業務遂行を助ける。コーポレートには現在1650人がおり、日立製作所8万人の従業員を管轄している。つまり、2%強のスタッフが同社を管轄していることになるが、この1650人の内850人は事業ラインの支援に携わっており、その3割をさらに各グループ傘下へと移すことによって、コーポレートの一層のスリム化が予定されている。

#### (4) 三洋電機のケース

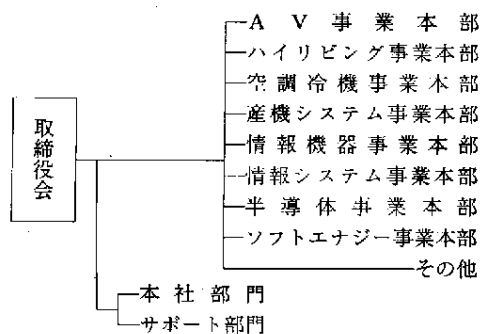
三洋電機が社内資本金制度を取り入れたのは早く、1986年のことであった。すなわち、それまで「組織・機構面でも井植一族の個人商店的な色彩を色濃く残していた」<sup>20)</sup>といわれる同社は、その年に東京三洋電機を合併したのを機会に8事業本部（社内分社）を設立し、それぞれに資本金を配分したのである。91年からはさらに関係会社約260社をも各事業本部ごとに分属整理する形で改革を進めてきた。つまり、三洋電機グループの全体を、本社（コーポレート）一分社（社内分社および関係会社）に二分し、後者をプロフィットセンターの単位として位置づけたのである。

図5は、8事業本部から成る現在の組織図である。社内分社たる事業本部は、プロフィットセンターとしての利益責任の追求、本部内事業の最適化、事業目標と経営基本方針の設定、関係会社の調整・指導、などを行っている。他方、

19) 前掲、『週刊ダイヤモンド』1995年5月27日、84頁。

20) 「新生三洋電機、試練の船出」『日本経済新聞』1986年12月1日。

図5 三洋電機の組織



本社（コーポレート）の役割は、全社トータル利益の最大化、分社の経営支援、経営管理制度の改善、業績評価・人事・意思決定などの制度化、などであるという。

重要なのは、各「事業本部には社内資本金を持たせて、1件当たり10億円以下の投資なら本部長の権限で実施できる」としたことである。社内資本金は、全資本金の4-5割を本社分とし、残りが8事業本部に割り振られた（各資本金額は非公開）。また、各事業本部は損益計算書だけでなく貸借対照表や資金運用表を基に収益管理を徹底、資金の効率運用を追求している<sup>21)</sup>。事業本部長の権限範囲に関しては全社的な「意思決定規定」や「権限責任基準」によって定められるが、社内分社としての事業計画（年2回）は、コーポレート・レベルでの経営会議で承認されれば、以降は事業本部長の裁量となるという。

##### (5) 三菱商事のケース

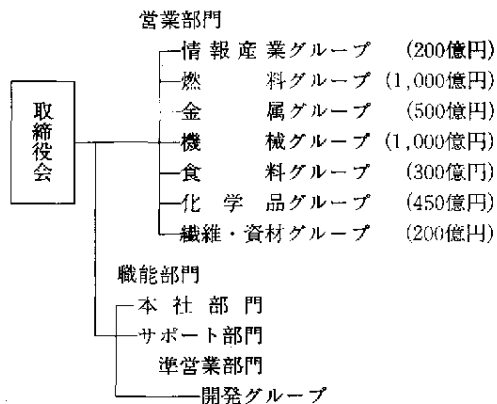
総合商社についてはこれまでほぼ10年ごとに「斜陽論」「無用論」「冬の時代論」などがささやかれてきた。バブル崩壊後にも商社は苦境にある。そこで商社が「復権の切り札として検討しているのが独占禁止法の改正を前提にした持ち株会社構想」であるといわれ、「具体的には本社機能を持ち株会社として残

21) 以上、「一足早い社内分社化奏功」「日経産業新聞」1994年9月9日。

し、その下に営業各部門を事業会社として独立させる」試みが進められている。「商社が部門別事業会社制を導入する狙いは、組織を小さくし、即断即決の体制を構築することにある」<sup>22)</sup>。三井物産、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事などが、すでにそれぞれの動きを見せている。

たとえば、三菱商事は1995年4月から社内資本金制度を導入した。図6に示したように、全社資本金の35%、約2000億円だけを本社部門がもつことになり、残りの65%が社内資本金として7つの営業グループにそれぞれ割り振られた。各営業グループの社内資本金はそれぞれの人員数・投資残高・固定資産などによって定められた。また、各グループはそれぞれの貸借対照表をもつこととなり、年間にどれだけの税引き利益を、すなわちROE（株主資本利益率）を上げたかを計数管理されることになった。

図6 三菱商事の組織



同社が社内資本金制を導入した狙いは、コスト意識を全社的に徹底させることにあった。これまでは売上高や粗利益は主として全社的に計算され、それを上げるためのコストについては各営業部門は無関心であった。「今後は各部門

22) 以上、「総合商社が商社でなくなる日、カンパニー制に生き残り賭ける」『日経ビジネス』1995年4月24日、117頁。



が〈独立企業〉として経営し、それぞれが利益面でも責任を果たすことで効率化を図<sup>23)</sup>ることになったのである。もちろん、事業部ごとの業績管理は従来の事業部制のもとでも実施されてきた。しかし、それはあくまで損益計算書をベースとするフローの管理にすぎなかった。社内資本金制の下では、さらに貸借対照表によるストックの管理視点をも取り入れることになる。つまり、コストを無視して量に走ってきた従来の「量の経営」から、ROEを重視する「率の経営」への転換であると言えよう。したがって、「各グループは、あたかも別会社のように独自の損益計算書と貸借対照表を持って運営する」<sup>24)</sup>。こうして、同社では営業グループ単位ごとに効率経営の徹底化が図られることになり、「これは実質的な分社化で、本社はもうかる部門には資金を出すが見えぬ部門は切り捨てることになる」<sup>25)</sup>ともいわれる。また、注目すべきは、同社の場合、この「率の経営」は本体だけに限ることなく、96年からは子会社・関連会社をも含めた連結ベースにまで拡大し、連結経営の指標にされる予定であるという。

以上、いくつかの会社のカンパニー制を取り上げ概観してきた。これらの他にも、旭硝子の独立事業部制<sup>26)</sup>や住友金属の品目別社内分社制<sup>27)</sup>など、相当の事例を見いだすことができる。もちろん、これまで見てきたように、カンパニー制といってもその内容や目的は各社必ずしも一様ではなかった。しかし、そこに共通するのは、それが、これまでの組織の分権化という基本的な流れを受け継ぐものであり、とくに従来までの分社化戦略の延長線上に置かれているということであった。つまり、本社の内部単位をスピノフすることを通じて、本社そのもののスリム化 disintegration と戦略本社化とをより一層追求する、という流れに沿っていたのである。要するに「小さな戦略本社」の絶えざる追

23) 「社内資本金制度導入で何がどう変わるのか、メリットは？」『日刊ゲンダイ』1994年12月22日。同社のそれは「仮想持ち株会社経営」とも呼ばれる。『日経ビジネス』1995年8月28日、23頁。

24) 「三菱商事も社内資本金制」『日本経済新聞』1994年12月11日。

25) 前掲、「日刊ゲンダイ」。

26) 「旭硝子、疑似分社で連攻」『日経ビジネス』1994年10月31日、54-58頁。

27) 「品目別に社内分社制」『日本経済新聞』1994年11月7日。

求であった。しかしながら、スピノフの追求による戦略本社化の完全な実現には制限があった。スピノフによるスリム化の進展をある所でストップさせて生み落とされた形態こそがカンパニー制であった。また、それをストップさせた原因の一つこそが独禁法第9条であった。分社という形でなく、カンパニー（社内分社）という形態を採らざるをえなかったのには、つぎに見る、純粋持株会社の設立禁止という制約があったのである。

#### IV カンパニー制と持株会社解禁論

##### (1) 持株会社解禁論

近年、持株会社解禁論が盛んである。まず、その内容を概観しておこう。

独占禁止法第9条は「持株会社」の設立を禁じている。また、ある会社が「持株会社」に転換することも禁じている。しかし、周知のように、今日、大企業に限ることなく日本企業の多くは実際には持株会社となっている。つまり、企業グループの中核企業（親会社）として、数多くの関係会社の株式を所有する持株会社となっている。また、関係会社以外の株式をも多数所有している。こうなったのは、よく知られているように、独禁法のいう「持株会社」とは、「株式を所有することにより国内の会社の事業活動を支配することを主たる事業とする会社」を指すからである。他社の株式を所有する持株会社であっても、かたわら何らかの事業を行っておれば、それは事業持株会社 operating holding company ではあっても、独禁法が禁止する「持株会社」、すなわち純粋持株会社 pure holding company にはならない。

独占禁止法の目的は「自由かつ公正な競争」を確保することである。株式所有によって他社の事業を支配することを主たる事業とする純粋持株会社は、経済力集中の有効な手段となりえよう。したがって、その設立を禁ずる第9条は、独禁法の最も根本的な理念を表していると言える。それは1947年のいわゆる「原始独禁法」以来、基本的には変更されないまま半世紀を推移してきた。このことは、同法の他の諸条項が、時代とともにたびたび変更され、形骸化され

てきたことに比べて対照的である。たとえば、その一つ、事業会社による他社株式の所有制限についてみれば、それは原始独禁法では原則的に禁止されていた(第10条「金融業以外の事業を営む会社は、他の会社の株式を取得してはならない」)。しかし、これは、早くも1949年の第一次改正において、「会社間の競争を実質的に減殺することとなる場合」および「一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなる場合」を除いて、原則自由へと一転した。したがって、1950年代に入ると事業会社による他社株式の取得が急激に進んで、いわゆる企業間の「系列」網が広く形成されることになったのである。また、その結果、それらの事業会社は「事業持株会社」へと転換しはじめた。

それはともかく、いわゆる「ニューディラーたちの忘れ物」<sup>28)</sup>と呼ばれる独禁法第9条についても、これまで見直しの動きがなかったわけではない。

とくに1960年代半ばに、資本自由化への対応策としての「持株会社構想」が議論されたことがある。その契機を与えたのは、財界代表の欧州経済使節団による「産業体制近代化に関する提言」(1966)であり、そこにおいて純粋持株会社の「容認」問題が提唱されたのである。すなわち、本格的な国際競争の時代を迎えて「産業構造の再編成」が急務であり、そのためには大企業間の水平合併を急ぐ必要がある。しかし、企業合併には「もろもろの点で摩擦の発生が予想され」<sup>29)</sup>る。たとえば、合併後の役職員の処遇、従業員の配置転換、給与体系の調整、組織や諸規定の統合、設備の合理化・再編、下請・販売網の調整、などなど。合併企業の間には大小・優劣があれば吸収合併や子会社化などが可能で、「摩擦」はよほど少ないであろう。しかし、「ほぼ対等な立場にある大企業が、複雑な機構の統合に伴う摩擦を避けながら、かつ分権的な既存の管理体制を効果的に利用し集中化の実効を最大限に挙げようと」すれば、それら「企業の法的自立性は尊重しつつその経済的機能を統一的に運営しうるようなメカニズム」<sup>30)</sup>が必要になってくる。その新たなメカニズムを実現するものこそが純

28) 橋口取「持ち株会社は解禁すべきか」『日経ビジネス』1994年5月30日、19頁。

29) 翠川鉄雄「産業再編成と持株会社」『公正取引』第200号、1967年5・6月、17頁。

粋持株会社の解禁に他ならない、というわけである。これ以降、日本経済の急速な国際化にともなって、持株会社解禁論は、一方における集中規制の維持という国内法規の側面と、他方での国際競争力の涵養という側面との間で、いずれを重視するかという形をとりながら展開されはじめた。

しかし、この時期の解禁論は、反面、次のようにも言う。「われわれが〈持株会社〉容認論を提起したのは、それが〔産業〕再編成具体化のための多様な手段の一つ、それもかなり有力な手段であると考えたからであり、〈持株会社〉が容認されれば全ての再編成がうまく進むとも考えていないし、逆に〈持株会社〉が容認されねば再編成が全く進まないとも考えていない」<sup>31)</sup>。あるいは、「持株会社構想は、企業の直接の合併をさけて、しかも企業の競争力を高めるために、集中的な企業経営を行いうる方策のいわば一環として考えられている」<sup>32)</sup>。「持株会社構想を提唱する場合、持株会社だけが孤立して論じられているのではない……いま突然表面におどりでたのは、たまたま……持株会社に対する禁止条項があるため、殊に尖鋭な問題として表面化しただけのことである。全体の議論はこれをも含めて、産業の再編成の方途に関する理論の一環である」<sup>33)</sup>。このように、この時期の解禁論が解禁「容認」の理由としてもっばら挙げたのは、本格的な資本自由化時代の到来を控えて大企業間の対等合併をよりスムーズに行う必要があるという一点であった。しかも、上記の文面にも現れているように、その主張は控え目であり、回りくどい表現に終始していたのである。持株会社解禁論は、当時、まだ追い風を受けていなかったと言える。

しかし、1985年以降の円高、および90年代に入ってのバブル崩壊とリストラの時代、そして何よりも最近の「規制緩和」の大合唱の中で、事情は異なってきた。

まず、円高を背景とする産業構造の急速な変化の中で、1987年には経団連が「持株会社の下に多くの事業会社を持ち、持株会社がコントロールする体制で

30), 31) 同前, 18, 19頁。

32), 33) 鎌倉昇「持株会社構想と独禁政策」『公正取引』第200号, 1967年5・6月, 10, 12頁。

なければ、国内外で自由に事業展開できない」と明確に主張し、「経済環境の変化と競争政策のあり方」を提出した。そこにおいて論じられたのは、1)企業間の水平統合、2)リストラ、3)海外展開、を容易に行うための持株会社解禁の必要性であった。1)はかつて議論されたことであり、2)と3)が新しく付け加えられた。

続いて1992年には、経済同友会が「企業系列の国際的ハーモナイゼーションを目指して」を発表した。そこでは、「欧米の持株会社の経営者が傘下の各事業の日常的な運営から離れて、マクロ的視点から国内外の政治・経済・社会の動向を注視し、または諸活動に関与し、そこから生まれる情勢判断をベースに自らの企業グループ全体の統括を行う姿は、経営者の一つの理想像といえるのではないか」と述べ、次のように持株会社組織の有用性を挙げた。1)企業グループ経営の効率化、2)リストラへの柔軟性、3)諸外国の法制との整合性、4)経営の安定化対策、5)企業合併の摩擦の回避、6)経営のモニタリング機能、などである。とくに3)および6)がその新しい論点であった。

さらに持株会社解禁への確実な流れを作ったのは、1993年6月の産業構造審議会（基本問題小委員会）の「中間的取りまとめ」であった。そこでは「企業にとっての選択の幅の拡大のため競争政策を予防的規制重点型から弊害規制重点型へと移行」することが明確に打ち出されたのである。続く11月の同委員会の「中間提言」では、1)異業種の効率的統合、2)合併の代替方策（摩擦回避）、3)分社化による効率的経営と円滑な人事管理、4)企業経営のチェック機能強化、などの理由が挙げられ、「我が国固有の規制である純粋持株会社の一律禁止規定については……その見直しを検討すべきであると考えられる」と結んだのである。

その後も持株会社解禁をめぐる多くの議論が展開されてきた。1994年6月には公正取引委員会が解禁論に対する「反論書」を作成し、1)持株会社は事業支配力の手段となり、公正で自由な競争を阻害する、2)解禁すると企業の系列化が進み、海外からの批判は必至、3)持株会社がなくなるともリストラクチャリング

は可能、などと訴えた<sup>34)</sup>。しかし、政府は、1995年春、持株会社設立の規制を見直す方針を固めて、同方針を「規制緩和推進5カ年計画」に盛り込むことになった。つまり、見直しの議論を開始し「3年以内に結論を得る」と明記されたのである<sup>35)</sup>。

## (2) 持株会社解禁への2つのシナリオ

——カンパニー制と銀行持株会社——

持株会社解禁への風向きは変わってきた。とはいえ、解禁をめぐるはまだいくつかの問題もある。1995年2月に行われた日米包括経済協議の席でアメリカ政府は、1) 純粋持株会社の解禁は系列強化につながる、2) 公正取引委員会の機能を弱めかねない、などとして「否定的な見方を示した」<sup>36)</sup>。また、何よりも、当の企業側において持株会社の解禁を熱心に求める声が意外と少ない、という現状がある。1994年8月に行われたあるアンケート調査<sup>37)</sup>によると、持株会社解禁について「賛成」と回答したのは15.9%、「条件付き賛成」と合わせても29.4%の企業にすぎなかった。「反対」としたのはさすがに4.1%と少数であったが、残りの66.5%もの企業が「どちらともいえない」としていたのである。さらに、独禁法が改正され持株会社の設立が可能になった場合について、「積極的に設立する方向で考えたい」とした企業はわずか0.9%、「設立がみとめられた後は前向きに検討したい」と回答した企業も21.5%にとどまった。過半(51.1%)の企業は、「持株会社の設立は認められるべきだが、当社としては特に設立は考えていない」と回答していたのである。このように大方の企業

34) 「公取委が反論書」『日本経済新聞』1994年6月7日。

35) なお、今回の持株会社解禁実現への動きは、他の多くの規制緩和案件が関係省庁の反対によって実現困難な中で、「規制緩和の目玉」として「永田町の論理」によって進められている、という解説もある。「独禁法の戦後総決算・持株会社解禁の行方」『週刊ダイヤモンド』1995年5月13日。

36) 「純粋持ち株会社、米、解禁を懸念」『日本経済新聞』1995年2月26日。「純粋持ち株会社解禁——対日進出の障壁に——」同、1995年3月18日。

37) 「純粋持ち株会社に関する産業界の意識」『週刊東洋経済』（日本の企業グループ'95）1995年。調査対象企業は上場・店頭・未上場大手・生保を含めた2373社、1700余社からの回答にもとづく。

は、事業戦略の展開において現在の事業持株会社のままで大きな不自由を感じていないという状況がある<sup>38)</sup>。

こうした中で、今後、持株会社解禁の実現に向け影響力を及ぼすものとして注目すべきは、一つは銀行持株会社の解禁への動向であり、もう一つは本稿で見てきたカンパニー制導入による持株会社の実質化の動きであろう。

銀行持株会社の設立問題については、いわゆる金融自由化の波の中で、浮きつ沈みつしてきた。それは、銀行業務と証券業務の間の相互乗入れ問題が本格的に議論され始めた80年代末年ごろに浮かび上がってきた。すなわち、当時、「持ち株会社を頂点に、その傘下に銀行、信託、証券、保険などの金融会社がぶら下がる方式」<sup>39)</sup>、つまり持株会社方式も検討されたのである。しかし、結果的には、純粋持株会社の設立禁止という現況の中で、やむなく業態別子会社方式が採用されざるをえなかったという経緯がある。したがって、その後も子会社方式の欠陥を批判しながら「せめて銀行にだけは持株会社を解禁してほしい」「持ち株会社は金融界の悲願」という根強い動きが続いてきたのである。たとえば、「金融機関としてはもう一歩先へ進んだ金融改革が必要」で、「それは持ち株会社方式」にはかならず、「21世紀の日本の金融システムを見据えるならば持ち株会社方式の導入が視野に入ってくる」<sup>40)</sup>のは当然、としてきたのである。「独禁法九条撤廃のメリットをフルに享受するのは金融機関である」<sup>41)</sup>といわれるのには、以上のような背景があった。

38) 「持ち株会社を利用するのは金融制度改革で異業態への進出を許された金融機関ぐらい。あとは新興企業や有力企業のごく一部だけに限られる」という見方もある。「解禁でも経営改革進まず」『日本経済新聞』1993年7月11日。また、「形だけでも事業をしていれば、〔純粋〕持ち株会社に近い経営ができるという、事実上の抜け道もある」。前掲、橋口。

39) 小林剛「銀行が熱望する〈持ち株会社〉解禁の日」『週刊エコノミスト』1995年5月30日、58頁。

40) 徳田博美「金融再編、次の射程は持ち株会社」『週刊エコノミスト』1995年4月25日、33頁。「業態別子会社参入方式の限界——金融持ち株会社再考を——」『日本経済新聞』1994年11月12日。また、馬淵紀壽「持ち株会社認め銀行強化」同、1995年4月5日、は金融持株会社法の制定を主張する。さらに、同「純粋持株会社制度の導入と金融再編成」『金融ジャーナル』1995年7月号、参照。

41) 前掲、小林、58頁。なお、金融制度調査会（基本問題検討委員会）も最近、「現在は禁止さ

さて、カンパニー制導入による純粋持株会社解禁の実質化とはどういうことか。

カンパニー制とは、さきに見てきたように、本体をコーポレートとカンパニーとに二分しようとする組織改革である。あるいは、さらに子会社なども含めたグループレベルで考えれば、図1(B)に示したように、企業グループの全体をコーポレートと分社（社内分社および社外分社群）とに分離し、前者によって後者を管理しようとする方策である。コーポレートが、ここに、社内・社外を問わず、多くの分社群の頂点に位置する存在として浮かび上がってきたのである。これまでの「親会社（事業兼営持株会社）—関係会社」という図式は、コーポレートという新しい「企業の境界」を設けることによって、「コーポレート—分社（カンパニーおよび関係会社）」というように組み直されることになった<sup>42)</sup>。

しかも、カンパニー制企業のほとんどは社内資本金制を導入している。すなわち、各カンパニー（分社）への社内資本金の割り振りは、必然的にコーポレートをそれらの株主の位置につけることになる。先述したように、コーポレートは「各カンパニーのいわば〈株主〉の視点に立」つことを意味したのである。たとえば、ソニーでは年に1回、8カンパニーが事業成果を報告する「カンパニー総会」が開かれるが、「この会議は〈8社〉にとってのいわば株主総会に当たる」<sup>43)</sup>。また、言うまでもなく、もとよりコーポレートは数多くの社外分社（関係会社）の大株主でもあった。こうして、コーポレートは、社

へれている金融持ち株会社について〈議論を深める必要がある〉と積極姿勢を示し、業態別子会社方式が中心の金融制度改革のあり方を問い直すことにした。『日本経済新聞』1995年5月27日。あるいは、全国銀行協会連合会は、「〈金融機関による産業支配の心配がない形〉を前提条件に、金融持ち株会社が解禁されれば、銀行、証券など金融機関が業態をまたがる業務展開を柔軟に進めることができる」と期待を表明した。『日本経済新聞』1995年5月31日。

42) 「持ち株会社が認められれば、持ち株会社が一つの企業なのか、持ち株会社のもとにある企業グループを一つの企業体と考えるのかという問題が生じるように、組織自体の境界がはっきりしなくなる」。武田晴人（対談）「〈持ち株会社〉で財閥が復活するはずがない」『週刊エコノミスト』1995年5月30日、48頁。

43) 「ソニーの針路、カンパニー制で切磋琢磨」『日経ビジネス』1995年4月24日、22-23頁。



内・社外を問わず、多くの分社群の頂点に位置する実質上の持株会社となり、しかも現業部分を切り離した「純粋持株会社」となるのである。このように、意識するとしないとを別にして、カンパニー制を採用することは、純粋持株会社の形態に極限まで近づくことを意味していた。

## V 解禁論の問題点

今日、持株会社の解禁は止めることのできない流れのように思われる。企業にとって組織戦略の選択肢がふえることは望ましいことに違いない。「企業の経営戦略の変化に対応した企業組織のあり方としては、〈社内分社化〉を一步進めた純粋持株会社形態は、有力な選択肢」<sup>44)</sup>となっているのである。先述のアンケート調査結果について、たとえ要望する企業の比率が小さくとも、少数であれそれを望む企業が存在する以上、選択肢の幅をふやすべき、という意見もあろう。「明白な公共的害悪がない限り、企業には様々な組織形態の選択が許されてよい」<sup>45)</sup>かも知れない。

持株会社解禁については、資本集中の加速化、系列や集団形成の促進による市場の閉鎖性・排他性の増大、企業モニタリングの面からの問題提起、そのほかにも種々の論点がある<sup>46)</sup>。紙幅の都合上、ここでは2点だけ挙げておこう。

一つは、戦後型の企業（間関係）システムを作ったのは持株会社禁止という独禁法の枠組みの存在であった、ということに他ならない。とくに、いわゆる6大企業集団という、大企業の「ゆるやかな連合体」たる固有の仕組みは持株

44) 前掲、通産省産業政策局「企業法制研究会報告書」8頁。

45) 青木昌彦「持ち株会社解禁も一考」『日本経済新聞』1993年3月15日。

46) 最近の議論としては、他に次のようなものがある。舟橋和幸「リストラと独占禁止法」および奥村宏「リストラクチャリングと持株会社」『公正取引』第522号、1994年4月。伊従寛「持ち株会社解禁論の是非・独禁法との調整は可能」『朝日新聞』1994年8月6日。弓倉礼一「〈持ち株会社〉の解禁を求める」および奥村宏「〈持株会社〉は必要ない」『週刊東洋経済』（日本の企業グループ'95）1995年。「持ち株会社の解禁、〈系列強化〉公取委固く」『日本経済新聞』1994年12月5日。「迷走・持ち株会社論議」（上・下）『日本経済新聞』1995年2月21、22日。舟橋和幸「持ち株会社禁止は必要」『日本経済新聞』1995年3月24日。弓倉礼一「持ち株会社は競争促進」『日本経済新聞』1995年3月29日。「〈持ち株会社〉動き出す解禁論」『日本経済新聞』1995年6月3日。「〈持株会社〉戦後50年目の解禁論争」『週刊東洋経済』1995年9月9日、など。

会社の禁止という枠組みから直接に生まれたものであった。また、事業会社を頂点とする企業グループについても、持株会社の禁止は野放図な企業買収に走ることには制約をかける役割を果たし、多角的展開は本業に近い所にとどまって、そのことが結果的に「資本それ自体」による拡張を抑え、堅実な企業構造を作り上げることに貢献してきたといえる。持株会社が解禁されれば、大企業同士の水平合併は容易となり資本集中が一層進むことが予測されるが、そればかりでなく、事業の枠に無頓着に、事業非関連の他企業の奔放な合併再編への誘惑をももたらさずにはおかないのではないか。

これと関連して、解禁論者たちの主張によれば、解禁のメリットとしてこれまでの親・子会社というタテの関係は「横並びの兄弟会社関係」に置きかわることが挙げられてきた。つまり、現在、親会社の内部に留めおかれているメインビジネスも子会社のビジネスと横並びとなって「優劣意識」のなくなることが期待できるという<sup>47)</sup>。しかし、このことは、反面、企業にとってのメインビジネスの存在意義を希薄化させ、かつてのアメリカのコングロマリットがそうであったように、はたして日本経済を弱体化に導かないか。「コングロマリットには反省も出ている……コングロマリットは持ち株会社でないと成立しないんだが、あまりにも訳の分からん事業の膨張をした揚げ句、結局は破たんし」<sup>48)</sup>てしまった。さらにまた、持株会社の解禁は、何よりも、そうした日本の企業システムの特徴をこれまで賛美してきた論者たちにとって、果たして整合性はあるのか。日本的企業システムの基本的な部分は、或る意味では、持株会社禁止という枠組みの中から生まれてきたものと言えるからである。

もう一つは、持株会社解禁によって「経営陣と現場の距離の短い」という日本企業のメリットは失われないのか、という点である。いや、むしろ持株会社

47) たとえば、「事業持株会社形態では、避け難い親子会社間の階層意識・優劣意識を生み、各社の従業員のモラル維持に悪影響を及ぼす恐れがある。純粋持株会社形態を採用することにより、各事業部門は本社の下に平等に配置されることになるため、階層意識・優劣意識を排除することが可能となり、従業員のモラル向上に資する」。前掲、「企業法制研究会報告書」22頁、など。

48) 田淵節也「独禁法第9条を廃止せよ」『日経ビジネス』1995年1月23日、75頁。

解禁によってこそかかる「足カセ」を外すべき、という積極的見解もある。つまり、「現在の日本企業は戦略機能と事業機能が未分化である。それは、これからのグローバル化時代に必要な先見的で柔軟な戦略的思考を発展させる上で足カセになろう」<sup>49)</sup>、「戦略的部門と事業部門とを、ある程度距離を持った別々の器にいれる必要性が生じて」<sup>50)</sup>いる、と。しかし、本当に日本の大企業においては戦略機能と事業機能が未分化かどうか必ずしも断定できない。トップ経営者が企業内昇進者であるということだけから、直接にそのことは言えないだろう。また、もし、アメリカで両者が明確に分離されていたとしても、それは持株会社設立が自由だからとも言えない。なぜなら、アメリカでも事業会社による持株会社の採用は意外と少ない、というレポートがあるからである<sup>51)</sup>。また、これらのことは、持株会社が解禁された場合に、いったい誰が持株会社の経営陣に座るのか、持株会社と事業子会社との人的交流のあり方はどうなるのか、にもかかっている。この点についての解明は、解禁賛成論者の議論においても明確でなく、たとえば「モニタリング機能の真空状態」の問題から持株会社解禁を論ずる場合にも当てはまるであろう<sup>52)</sup>。

以上のことに關しては、たとえば、先述のソニーの「二兎作戦」は企業のアイデンティティを本社に残しつつ純粹持株会社の形態に近づこうとする試みで

49) 青木、前掲、「日本経済新聞」1993年3月15日。また、「現場とトップの距離の近いということは、集団志向的な情報処理からの比較優位を実現する上で肝心の仕組みであった。しかし、それは今や、多様性の利益を、企業というミクロのレベルで実現するための桎梏と化しつつある」。同「情報の戦略的統合必要」『日本経済新聞』1994年1月4日。

50) 青木昌彦『経済システムの深化と多元性』東洋経済新報社、1995年、214頁。

51) たとえば、アメリカの時価総額ランキング上位20社のうち、持株会社を採用する企業は第20位の1社だけにすぎず、GE、GM、ATT、エクソンなどの「典型的な大企業は全然持ち株会社にしていない」「持ち株会社になっているのは電話と銀行、それに陸運、海運、ガスなど、ほとんど規制料金産業だけ」という。前掲、田淵、74頁。

52) 青木氏も、「究極的な問題は、誰が純粹持株会社そのものをモニタリングするかということである」と述べるが、結局は「既存の主要株主である機関投資家、銀行や生命保険会社、および会計監査人に対し、これまで以上に積極的なモニタリングの義務を課すことであろう。たとえば純粹持株会社制の解禁にあたっては、子会社の決算の開示に厳格な規程を課し、またその取締役会には三分の一以上の外部取締役の指名を要件とし……」などと提案するにとどまる。これらのことは、持株会社解禁と離れても行いうる（べき）ことである。青木、前掲書、218-19頁。

あったことを想起すべきである。また、たとえば今回の三菱化学の合併に際しても、単に純粋持株会社の下に両社がぶらさがればすむものではなく、「出血をともなった合併でないと合併する意味がない」と同社の担当者が考えていたことを紹介しておこう。あるいは、たとえば、総合商社のすべてが純粋持株会社制への移行について積極的なわけでないともいわれるが、それは、商社の特徴たる総合性が失われる（あるいは弱くなる）のではないかという危惧があるからであって、「総合性を放棄すれば単なる〈集合商社〉に成り下がってしまう」<sup>53)</sup>という。

いずれにせよ、純粋持株会社については、「禁止しておく理由もないが」、解禁を急がなければならない根拠もまた薄弱と言わねばならない。まだ議論すべき問題が残っているのである。そして、その際、さきに見てきたカンパニー制というものの存在が再び重要性を増してくるように思われる。つまり、本社にメインビジネスを残しながら、同時に戦略（コーポレート）と現場（カンパニー）に距離を設けようとするこの制度は、日本的なメリットを温存しながら現状を改革しうる、という意味で、現段階における一つのあり得べき選択肢ではなかろうか。現行の組織形態のままで、企業の「境界」に変更を加えることによって、純粋持株会社に近づけるからである。

53) 前掲、『日経ビジネス』1995年4月24日、118頁。